Zeitschrift: Jugend und Sport : Fachzeitschrift für Leibesübungen der Eidgenössischen Turn- und Sportschule Magglingen

Herausgeber: Eidgenössische Turn- und Sportschule Magglingen

Band: 27 (1970)

Heft: 2

Artikel: Planung und Organisation in der Praxis

Autor: Steinmann, H.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-994429

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Planung und Organisation in der Praxis

Referat von H. Steinmann, Chef der Sektion Studien,
Abteilung für Übermittlungstruppen EMD

Ein Hauptthema des 4. Jahresrapportes für Nationaltrainer vom 6./7. November 1969 in Magglingen war «Planungsfragen im Sport». Moderner Sport verlangt modernes Management. Die langfristige Planung muss die heute in vielen Sportverbänden praktizierte Improvisation ersetzen. Nur mit Planung können die Sportverbände die an sie in Zukunft gestellten Aufgaben lösen. (Red.)

Planen und Organisieren sind Elemente der Führung. Führen heisst, das Streben von einzelnen, von Gruppen oder grösseren Zusammenschlüssen auf ein bestimmtes, gemeinsames Ziel auszurichten. In diesem Sinne beginnt Führung schon dort, wo sich zwei oder mehrere Individuen mit ähnlichen Interessen und Zielen zusammenfinden, eine Situation also, die im Leben des Menschen alltäglich ist. Im kleinen wird in der Familie, in der Freizeitgemeinschaft, im Verein, in der Schule ebenso geführt wie im grossen in Betrieben, in politischen Parteien, in Armeen, im Staat und in supranationalen Organisationen. Die «Elemente» der Führung sind immer die gleichen:

- ein Ziel setzen;
- Menschen und Hilfsmittel gruppieren;
- die Gruppe zusammenschweissen, sie als Grossindividuum unter einem Willen formieren;
- die Gruppe einsetzen und erhalten;
- das Ziel erreichen.

Die «Funktionen» der Führung umfassen:

- Planen;
- Organisieren;
- Koordinieren;
- Befehlen;
- Kontrollieren.

Die ersten zwei dieser Führungsfunktionen sind es, die in der Regel am wenigsten wahrgenommen und beherrscht werden: Das Planen und das Organisieren. Man möchte sofort anordnen, befehlen allenfalls koordinieren und den Erfolg kontrollieren, weil diese Tätigkeiten ohne grosse geistige Anstrengungen vollzogen werden können. Das Planen und Organisieren wird häufig nur vorgetäuscht oder ganz unterlassen, der Führungserfolg – das Erreichen des Ziels – bleibt, wenn man von Zufallserfolgen absieht, in der Regel unerreicht.

Für das Planen und Organisieren gibt es neben vielen Theorien auch Richtlinien und Verfahren, die sich in der Praxis, angefangen bei der Generalstabsarbeit bis zur Betriebsführung, bewährt haben und sicher auch bei der Sportführung, beim Sportmanagement nutzbringend angewendet werden können.

Das Planen ist Voraussetzung für die Entscheidungsfindung. Entscheiden heisst, eine Lösung aus alternativen Möglichkeiten auswählen, um damit das gesteckte Ziel zu erreichen. Für das Planen muss vorausgesetzt werden, dass alle mitwirkenden Faktoren mit hinreichender Wahrscheinlichkeit übersehbar sind und dass die zur Verwirklichung des Ziels notwendigen Mittel in der Verfügungsgewalt des Planenden sind. Die Planung läuft im allgemeinen in folgenden Phasen ab:

- Erkennen des Problems;
- Zusammenstellung und Bewertung aller Faktoren, welche die Lösung in irgendeiner Weise beeinflussen;
- Zusammenstellen alternativen Lösungsvorschläge;
- Bewertung und Vorschlag der günstigsten Lösungen.

Das Erkennen des Problems, wie auch die Zusammenstellung der lösungsbestimmenden Faktoren erfolgt zweckmässigerweise in Teamarbeit (Umfrage, Besprechung, Konferenz, Aussprache, «brain-storming»). Auf diese Weise kommt die Erfahrung, das Wissen und Können vieler den ersten Planungsphasen zugute.

Für das Ausarbeiten alternativer Lösungsvorschläge eignen sich kombinatorische Systeme. Für die Bewertung von Lösungsvorschlägen stehen exakte und empirische Verfahren zur Verfügung. Deren Aussagekraft hängt aber weitgehend von den Bewertungskriterien ab. Um allzu individuelle Gewichtungen zu vermeiden, müssen die Kriterien nicht durch Einzelpersonen, sondern durch Gremien erarbeitet werden.

Die endgültige Auswahl und das nachfolgende Durchsetzen einer Lösungsvariante sind reine Führungsaufgaben und müssen ausschliesslich von jenen übernommen werden, denen die Verantwortung für das Erreichen des Ziels übertragen ist. Schon bei der Zielsetzung und später bei der Erarbeitung der lösungsbestimmenden Faktoren und Alternativlösungsvorschläge ist es wichtig, dass man sich auf realistischem Boden aufhält. Eine genaue Aufnahme des «Ist-Zustandes» der personellen und materiellen Mittel bewahrt vor Phantasiezielsetzungen und undurchführbaren Lösungen.

Organisation ist die zur Durchführung der ausgewählten Lösung zweckmässige Ordnung und Zuordnung personeller und materieller Mittel. Jede Organisation hat nur dienenden oder instrumentalen Charakter. Ihr Ziel ist die Erfüllung des erhaltenen Auftrages.

Organisieren heisst:

- Aufteilen der Aufgabe in Teilaufgaben (Arbeitsgliederung);
- Abgrenzung der Kompetenzen;
- Regelung der Über- und Unterordnung und der Koordination;
- Regelung des Arbeitsablaufes;
- Regelung der Kontrolle;
- Regelung der sozialen Beziehungen.

Für das Organisieren gelten folgende Grundsätze:

- Klarheit (Auftrag, Befehls- und Meldeverhältnisse, Zuteilung der personellen, materiellen und finanziellen Mittel);
- Einheitlichkeit der Führung (jede organisatorische Stufe hat nur einen einzigen Chef);
- Übereinstimmung von Verantwortung und Befehlsgewalt (nur wer Verfügungsgewalt hat, kann Verantwortung tragen);
- Zeitliche Festlegung der Aufgaben (keine Aufgabe ohne Termin);
- Vermeiden von Überbelastungen;
- Umfassende Information (Kenntnisse der eigenen und benachbarten Aufträge, des Geschäftsstandes, wichtige, die Ausführung der Arbeit beeinflussende Ereignisse);

Fortsetzung Seite 46

Fortsetzung von Seite 43

- Wirtschaftlichkeit (Ausführung des Auftrages mit personell und materiell vertretbarem Aufwand).

Beim Sportmanagement sind vom Auftrag her bei der Wahl der Organisationsform insbesondere

- Zeitverhältnisse
- personelle Mittel
- materielle Mittel
- finanzielle Mittel

zu berücksichtigen. Je nach Verhältnissen kommen Linien-, Stablinien oder funktionale Organisationsformen in Frage. Im militärischen und neuerdings auch im geschäftlichen Anwendungsbereich bewähren sich auch ad hoc Strukturen, sogenannte «task forces». Für die Regelung der Arbeitsabläufe eignet sich in vielen Fällen die Netzplantechnik, eine logisch gegliederte Zusammenstellung aller Teilaufgaben, die ein wirkungsvolles Zusammenspiel aller beteiligten Instanzen, sowie die einwandfreie Terminberechnung erlaubt.

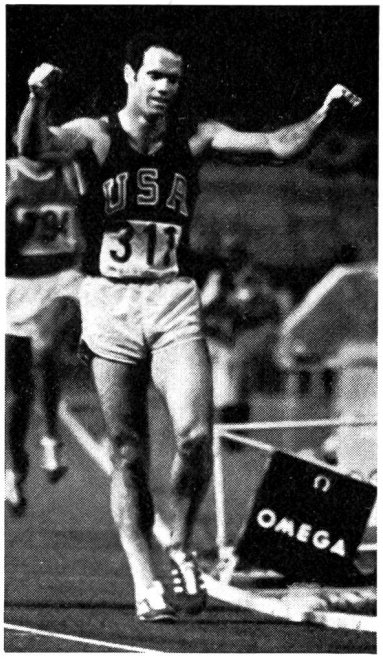
Die Organisation wird immer schriftlich festgehalten und bedient sich u. a. folgender Hilfsmittel:

- Übersicht über die Mittel (Personell, materiell, finanziell);
- Organisationsschema;
- Pflichtenhefte (Auftragssammlung, Stellenbeschreibung)
- Übersicht über Vertretungs- und Unterschriftsbefugnisse
- Arbeitsablauf (Netzplan);
- Terminübersicht;
- Kontrollübersicht.

Planung wie Organisation sind im Rahmen der Führungsfunktionen eng miteinander verkettet. Planung ist eine Daueraufgabe jeder geführten Gruppe. Auch die Organisationsstruktur bleibt nie über längere Zeit konstant. Jeder neue Auftrag als Folge einer neuen Planung verlangt eine Anpassung der Organisation.

Vom Baseball-Spieler zum Zehnkampf-Star

Bill Toomey, der neue Zehnkampf-Weltrekordler wurde am 10. Januar 1939 in Philadelphia geboren. Der 1,87 m grosse Athlet wurde also im vergangenen Monat bereits 31 Jahre alt. Er ist genau gleich schwer wie sein blonder Vorgänger Kurt Bendlin (87 kg), obwohl jener vier Zentimeter kleiner ist. Dass Toomey zurzeit der weltbeste Zehnkämpfer ist, geht nicht nur aus seinem Weltrekordversuch von 8417 Punkten hervor, sondern auch aus seinen Bestleistungen in den einzelnen Disziplinen. Die Summe dieser persönlichen Bestleistungen ergäbe eine Zehnkampf-Wertung von 8820 Punkten, wogegen Kurt Bendlin «nur» 8721 Punkte erreichen würde.
Und das sind Toomeys Bestleistungen (Ergebnisse des Weltrekordversuchs): 100 m: 10,3 (10,3), Weit: 7,87 (7,76), Kugel: 14,38 (14,38), Hoch: 2,00 (1,93), 400 m: 45,6 (47,1), 110 m Hürden: 14,2 (14,3), Diskus: 46,99 (46,49), Stab: 4,27 (4,27), Speer: 68,78 (65,74), 1500 m: 4:12,7 (4:39,4).
Nicht ganz den Erwartungen entsprachen also in Los Angeles höchstens die Läufe über 400 und 1500 m sowie das Speerwerfen. In drei Disziplinen erreichte Toomey aber persönliche Bestleistungen, im 100-m-Lauf, im Kugelstossen und im Stabsprung. Mit diesen 8417 Punkten erreichte damit die ruhmreiche Karriere des Amerikaners, der trotz allen seinen grossartigen Siegen nie den Weltrekord erreicht hatte, einen Höhepunkt, wie ihn sich der Hochschullehrer vorgestellt hatte. Bis zum Weltrekord hatte Toomey aber einen harten, beschwerlichen Weg zurückzulegen.



Dem Amerikaner Bill Toomey (Nr. 311) ist es endlich gelungen, den Weltrekord im Zehnkampf an sich zu reissen. Keystone

Zunächst hatte sich der angehende Lehrer nur für Baseball interessiert. Nachdem er aber an der Universität von Colorado das Diplom für Englisch und Geschichte erworben hatte, entdeckte er bei der Rückkehr nach Kalifornien eine Leidenschaft für die Leichtathletik. Bevorzugte Disziplin war bei ihm anfänglich der 400-m-Sprint, doch entsprachen die Ergebnisse nicht ganz seinen – schon damals hochgeschraubten – Erwartungen.
Mehr und mehr verlegte er sich deshalb auf den Fünfkampf, in dem er mit 24 Jahren bereits vier amerikanische Titel geholt hatte. Im Herbst 1963 wagte er sich erstmals an einen Zehnkampf, wobei ihn die erreichten 6400 Punkte ermunterten, in der «Königssparte» weiterzufahren. Im Jahre 1964 erfolgte ein schwerer Rückschlag, als er mit einer Lebererkrankung während fünf Monaten ans Bett gefesselt wurde. Davon liess sich Toomey aber nicht entmutigen. Unmittelbar nach der Heilung begann er mit besonderer Vehemenz zu trainieren, so dass er noch im selben Jahr seine persönliche Bestleistung um 400 Punkte verbessern konnte. Erstmals gewann er auch den US-Meistertitel, den er seither immer mit Erfolg verteidigte. In den Zehnkampf-Ländertreffen gegen Westdeutschland und die Sowjetunion belegte er jeweils den zweiten Platz.
Mit dem Weltrekordresultat von 8234 Punkten verblüffte er dann 1966 die gesamte Leichtathletik-Fachwelt. Aber der 27jährige «Zehnkampfbesessene» hatte Pech, die Hürden in Salinas (Kansas) entsprachen nicht den Bedingungen und der Rückenwind beim Diskuswerfen war zu gross, so dass die phantastische Leistung nicht homologiert werden konnte. Weltrekordler blieb sein wenig bekannter Landsmann Russ Hodge. Im folgenden Jahr richtete Toomey sein Trainingsprogramm bereits auf die Olympischen